




## Waar schuren lijn en project, programma of proces?

Sturen op...			
<b>1. Opdracht</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Idee, doelen, criteria</li> <li>Opdrachtgever(s)</li> <li>Koppeling organisatiestrategie en programmadoelen</li> </ul>			
<b>2. Schaarse middelen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(Tijdige) Toedeling</li> <li>Procedures voor grensconflicten</li> </ul>			
<b>3. Risico's</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gezamenlijke pre-mortem</li> <li>Maatregelen</li> </ul>			
<b>4. Informatie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoring</li> <li>Grensverkeer door uitwisseling en overleg</li> </ul>			
<b>5. Vertrouwen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Voorspelbaarheid</li> <li>In control zijn</li> <li>Transparantie</li> </ul>			



## Toelichting

Het kan flink schuren tussen lijn en hulpstructuur – project, proces of programma. Als je dat niet aan de voorkant goed managet, gaat er veel energie mee verloren. En dat gaat ten koste van het resultaat.

De kans daarop is te verkleinen als lijn en proces (of project, of programma) tijdig sturen op opdracht, schaarse middelen, risico's, informatie en vertrouwen.

Met het stoplichtinstrument kun je in beeld brengen waar je goed bezig bent (groen), wat je aandacht nodig heeft (oranje) en waar je onmiddellijk moet investeren (rood).

Doe dat bij voorkeur in een gesprek van lijn en proces (of project, of programma) samen. Maak concrete, uitvoerbare afspraken en houd ook samen de vinger aan de pols.

Een toelichting volgt hierna.

## Een begrensd speelveld

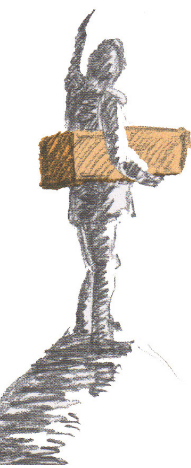
Op een speelveld zonder grenzen voelen we ons verloren. Dat is eenvormig in alle dimensies; waar we ook gaan, het doet er niet toe want het is overall hetzelfde. Maar trek daarin een lijn, en er gebeurt van alles. Er ontstaan een voor en achter, een hier en daar, een omheen, een binnen en buiten. Een lijn is een grens en een grens geeft een handelingsperspectief.

### “De lijn”

Hoe “de lijn” loopt in een lijnorganisatie, kun je letterlijk weergeven. Pak een organogram en trek een lijn van het laagste beslisniveau, via alle tussenliggende stations, naar het hoogste. Zo'n letterlijke weergave van “de lijn” staat voor hiërarchie en voor de toedeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden, die groter en abstracter worden naarmate je verder en hoger in de lijn komt. De lijn is erop gericht, de juiste mensen op het juiste moment en de juiste manier een besluit te laten nemen. Als ik de lijn nu maar volg en respecteer, wordt wat ik wil en doe door besluiten gelegitimeerd.

### In het gelid

De “lijn” heeft ook nog een figuurlijke betekenis – wellicht ontleend aan “uitlijnen” of “oplijnen”. Dat is volgens Van Dale het “voorafgaand aan een



slag een zodanige positie innemen dat de voeten recht naast elkaar en loodrecht op de slagrichting staan”. Dan is je slag effectief en efficiënt. Dan haalt je het meeste uit beleid en besluit.

Figuurlijk gesproken staat de “lijn” voor het in gelid zetten van schaarse productiemiddelen voor maximaal effect. Denk aan geld, personeel, besluitkracht, kennis, kunde, netwerk, aandacht, ... Door een lijnorganisatie van enige omvang lopen meerdere “lijnen” – daarmee begrenzen organisatieonderdelen hun schaarse middelen ten opzichte van elkaar (de afdeling welzijn, dienstverlening, staf, ruimtelijke ontwikkeling etc.). Daarmee reguleren ze de onderlinge competitie om die schaarse middelen. En daarmee proberen ze om van het oplossen van vraagstukken routines te maken en zo, bij publieke organisaties, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid te garanderen.

### **Hulpstructuren**

Het valt “de lijn” lastig om buiten de lijntjes kleuren. Toch is dat soms nodig. Bijvoorbeeld als we te maken hebben met complexe vraagstukken. Vanuit de lijn weten we daar doorgaans niet zo goed een antwoord op te organiseren. Want zowel de aard van zo’n vraagstuk als het antwoord trekt zich niets aan van de lijn, is grensoverschrijdend en vraagt om samenwerking waar al die lijnen niet op zijn ingericht. Denk aan de zorgtransformatie, de energietransitie, het verknopen van maatschappelijk welzijn en ruimtelijke ontwikkeling, het revitaliseren van achterstandswijken, ...

Daarom introduceren we in en naast de lijn hulpstructuren, zoals processen, projecten en programma’s. Grensverkeer is onvermijdelijk: de opdrachtgever komt doorgaans uit de lijn, veel schaarse middelen (zoals personeel) ook, en als project, proces of programma hun werk goed hebben gedaan, moet de lijn er uiteindelijk mee verder.

### **Schermtuelingen**

Ook tussen “de lijn” en proces, project of programma ontstaan dus een hier en daar, een binnen en buiten. Dat brengt risico’s mee – bijvoorbeeld concurrentie en competitie om geld en bevoegdheden. Voor je het weet wordt alle energie naar binnen getrokken – door grensoverschrijdend gedrag, grensconflicten en -schermtuelingen – en dus onttrokken aan het oplossen van het vraagstuk. Om dat te voorkomen is scherp sturen nodig – op opdrachten, schaarse middelen, risico’s, informatie en vertrouwen.



## Lijn, proces en vice versa

Als proces-, project of programmamanager heb ik te maken met de wet van verminderende belangstelling. Duurt mijn klus lang, dan wordt die als vanzelfsprekend en gewoon ervaren. Dat tast het bestaansrecht ervan aan. Mijn klus ondervindt veelal “binnen” meer weerstand dan “buiten”, doordat de comfortzone van de lijn wordt doorbroken. Enthousiasme is van individuen, niet van de lijn. En als puntje bij paaltje komt, wint de lijn altijd.

Als lijnmanager is me veel onduidelijk. Welke inhoud hoort bij het proces, welke bij de lijn? Mijn bevoegdheden staan in het organisatiestatuuut, maar wat mag een projectmanager? En wie bepaalt dat? De lijn kan het kennelijk niet, dus lijkt een proces mijn brevet van onvermogen. Een programma (proces, project) wekt jaloezie: er gaat zeker in het begin veel aandacht naartoe.

Stof genoeg voor grensconflicten. Als de managers van lijn en hulpstructuur elkaar tijdig weten te vinden op 5 onderdelen, kan dat al te grote schermutselingen helpen voorkomen.

### Ten eerste: opdracht

Ten eerste: een heldere proces-, project- of programmaopdracht, met afspraken over het idee (waarom is het er?), de doelen (wat willen we bereiken?) en vooral: de criteria (wanneer is een uitkomst goed?). En graag een opdrachtgever van vlees en bloed. Niet “het MT” of “het bestuur” maar iemand die thuis geeft als ik hem nodig heb.

### Ten tweede: schaarse middelen

Want maak, ten tweede, voor de start afspraken over de schaarse middelen: geld, personeel, besluitkracht, netwerktoegang. Het project is niet van de projectmanager maar van de opdrachtgever. Die helpt de schaarse middelen te regelen, bemiddelt bij grensconflicten en draagt de koppeling van programma aan organisatiestrategie uit: “We doen dit, omdat...”.

### Ten derde: pre mortem

Het risico op grensconflicten wordt groter, als het spannend wordt. En dat wordt het, want we zijn geneigd tot onredelijk optimisme, zelfoverschatting en tunneldenken. Daarom kan, ten derde, geen hulstructuur van start zonder samen met de vroegtijdig een premortemanalyse te hebben gemaakt. “Waarom gaan wij waarover veel gedoe krijgen? Wat kunnen wij nu al doen om dat te voorkomen?”



### **Ten vierde: informatie**

Wat een proces oplevert wordt uiteindelijk geabsorbeerd door de lijn en daardoor *going concern*. Doorlaatbare grenzen tussen lijn en programma doen dat soepeler verlopen. Dat vraagt, ten vierde, om vroegtijdige, wederkerige en geregelde informatie-uitwisseling. Het is beter teveel, dan te weinig overlegd te hebben.

### **Ten vijfde: vertrouwen**

In de lijn vindt coördinatie plaats via hiërarchie. Een hulpstructuur kan daar niet op terugvallen (want dan zou het eerder een onderdeel van de lijn zijn, dan een project, proces of programma). Daarom is op de grens tussen lijn en proces aanvullende coördinatie nodig. Die loopt, ten vijfde, via vertrouwen. Dat wordt gestut als lijn en proces wederzijds voorspelbaar zijn en lijn- en procesmanager kunnen teruggrijpen op bij aanvang afgesproken procedures voor als het moeilijk wordt. Vertrouwen groeit als partijen zo transparant als mogelijk willen zijn over hun belangen. En het wordt bestendig als lijn – en procesmanager allebei *in control* zijn: hun vak verstaan en dus ook weten hoe ze kunnen voorkomen dat de druk te hoog oploopt.

